

事務局説明資料

第1回中小企業における事業再生支援のあり方検討会
～中小企業活性化協議会が抱える課題への対応など～

2025年12月18日

中小企業庁 事業環境部 金融課

検討会における議論の全体構造

- 第1・2回では、事業者、中小企業活性化協議会（以下、「協議会」）、金融機関及び土業等における実態と課題について、有識者のご意見をいただく。
- 第3回で課題と解決の方向性をまとめた報告書の骨子を議論し、第4回で報告書として取りまとめる。

実態と課題	事業者	債務超過かつ有利子負債EBITDA倍率10倍超またはマイナスの中小企業：40万者前後				第1回・第2回	
		課題の把握	解決策の把握	解決策の実行		...	
		財務データを把握できていない	公的/外部支援への認知やリーチが限定的	問題/課題の先送り	経営やスキル不足を解消できない		
	協議会	紹介/問合せ	相談	支援業務（自力/他力）		組織/体制構築	
		相談のタイミングの遅れ	最適な支援につなげられない	出口を見据えない リスクが常態化	譲渡/継承時における、 情報・連携不足	人手が不足し スキルにも地域でばらつき	
	金融機関	融資 モニタリング	財務/経営支援 (含むリスク)	協議会等外部への連携		体制構築	
		支援のバラつき (地域差・事業者差)	長期リスク常態化 引当柔軟性不足	相談のタイミングの遅れ	ファンド・サービサー活用 活用・連携不足	再生事業支援人材の不足 ・地域でのばらつき	
	土業等	通常支援/ モニタリング	財務/経営支援	協議会等外部への連携		体制構築	
		支援のバラつき (地域差・事業者差)	対応コストに見合う収入が見込みにくく参入する メリットがない	問題の先送り/相談 タイミングの遅れ	再生M&Aに対する理解	再生支援専門人材の リソースが不足	

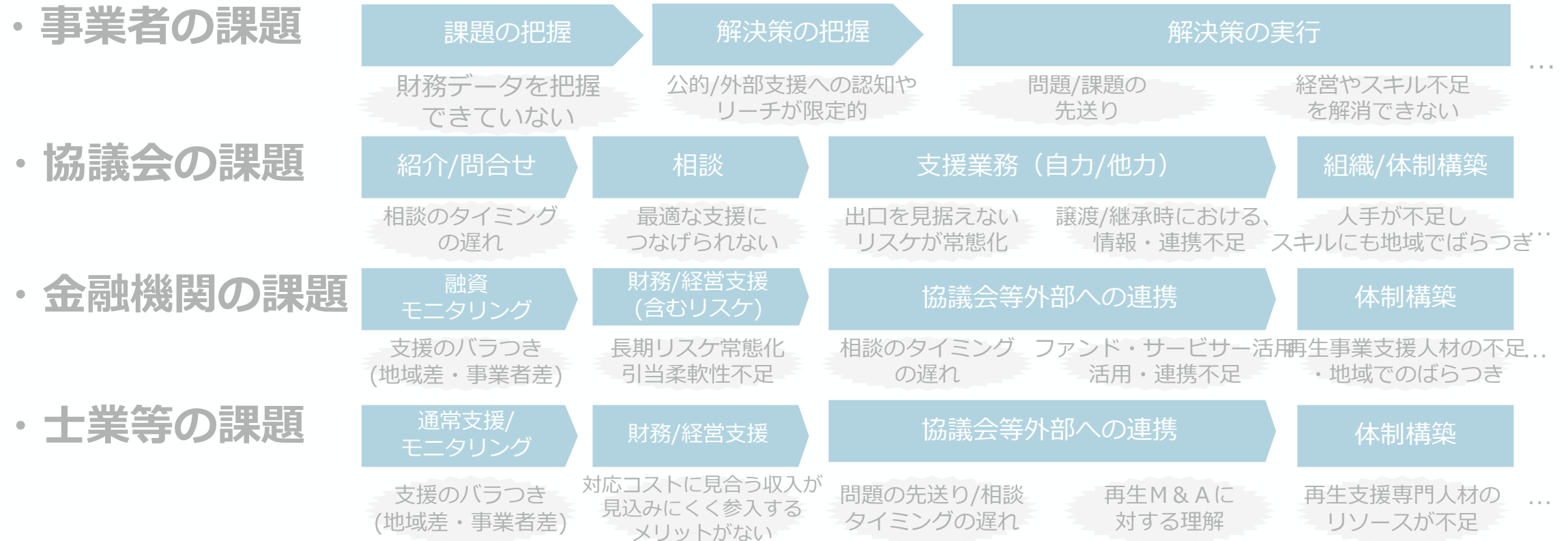
第3回・第4回

解決の方向性案	再生支援の規律強化 (相談持ち込み早期着手、再生計画策定時の出口の明確化、伴走支援強化 等)	協議会支援力強化 (全国本部の助言・指導強化、国との連携強化、支援の早期着手 等)	地域における再生支援機能強化 ・再生M&Aの加速 (引継ぎセンターとの連携強化等) ・再生支援専門家の人材創出・育成

目次

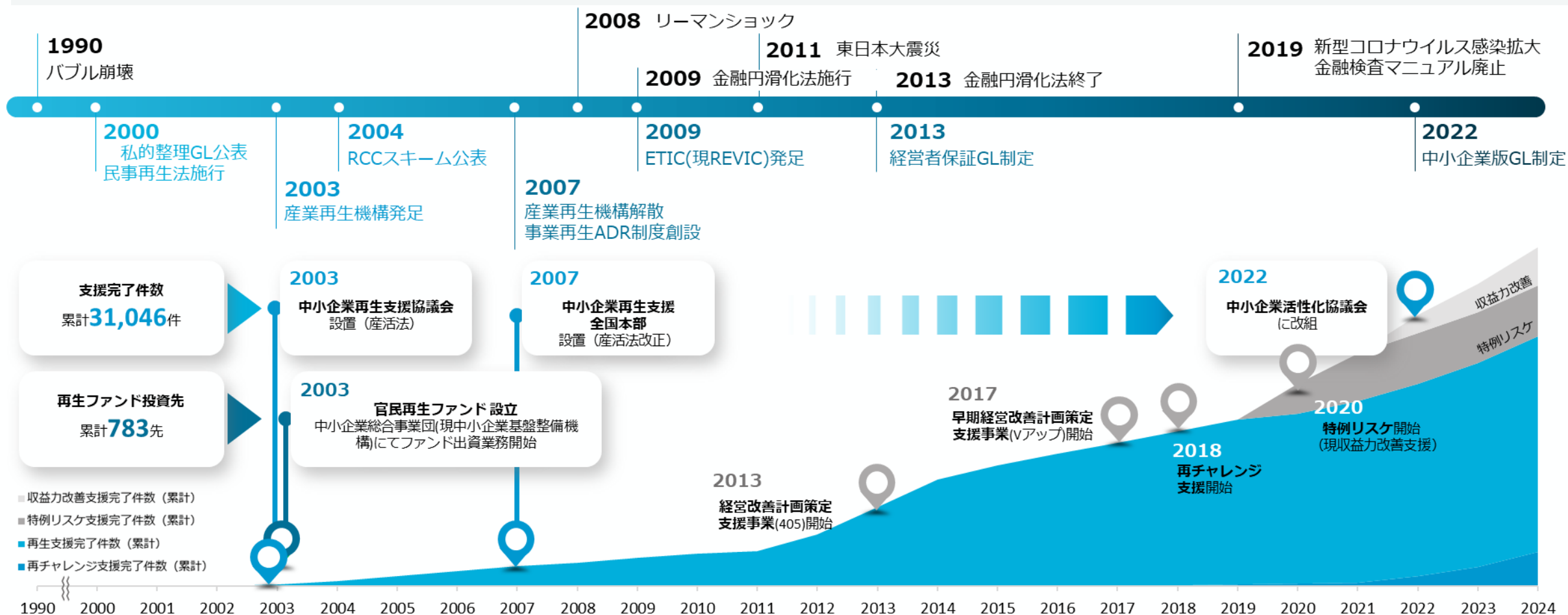
1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題



1. 中小企業の再生支援の歴史

- バブル崩壊後、過剰債務問題・不良債権処理問題が発生する中、地域経済や雇用、産業の維持を図るため2000年頃に私的整理に関するガイドラインの公表、法的手続きでは民事再生法の施行など、2000年代に事業再生の歴史がスタート。
- 2003年には、手薄である中小企業への支援を強化し、債権放棄等の金融支援を含む円滑な事業再生を図るため、中小企業再生支援協議会（現 **中小企業活性化協議会**）を設置。リーマンショックや新型コロナ等の危機事象にも応じ、経営改善（収益力改善）から事業再生、再チャレンジと支援領域を広げ現在に至っている。



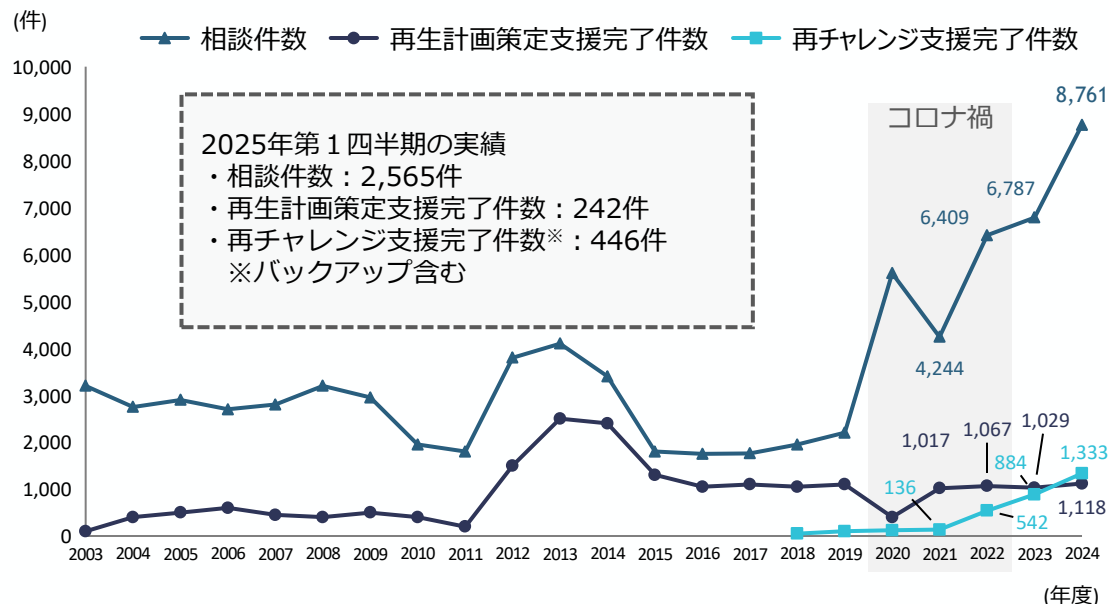
(出所) 累計件数は2024年度末時点。中小企業活性化全国本部、中小企業基盤整備機構のデータより作成。

1. 事業再生支援の歴史と現状～協議会の取組～

- 協議会は約20年の歴史の中で、リーマンショックや新型コロナ等の危機事象にも応じ、経営改善（収益力改善）から事業再生、再チャレンジと支援領域を広げ現在に至っており、**中小企業向けの支援件数を拡大**。

協議会の支援件数の推移

- 2024年度の中小企業活性化協議会の相談件数は、過去最高を更新し8,761件
- 再生計画策定支援件数は2021年度からほぼ横ばいである一方、再チャレンジ支援件数は大幅に増加



協議会の体制の変遷

2000年代

再生支援の
土台整備

- 2003年：不良債権問題を受け、各都道府県に中小企業再生支援協議会を設置
 - 法的整理手続に頼らない私的整理手続の公的ハブを整備・地域金融の円滑化

2010年代

再生支援制度
強化・拡充

- 2012年：経営改善支援センター創設
 - 早期段階の企業支援を設計
- 2013年：経営者保証ガイドラインを整備

2020年代

一気通貫な
支援体制
の構築

- 2020年：特例リスクを開始し支援を拡大
- 2022年：再生支援協議会×経営改善支援センターを統合し“活性化協議会”へ改組。特例リスクは収益力改善へ
- 2024年：改正により再チャレンジ・廃業支援の明確化、関係者連携の運用強化

1. 事業再生支援の歴史と現状～協議会の取組～

- ・ **協議会**は、中小企業の「**駆け込み寺**」として**全国47都道府県**に設置し、主に地域金融機関OBや士業等が常駐専門家として構成。
- ・ 協議会がハブとなり、金融機関、民間専門家、各種支援機関と連携し、収益力の低下やビジネスモデルの毀損に苦しむ中小企業の**収益力改善、事業再生、再チャレンジのフェーズを地域全体で支援**。

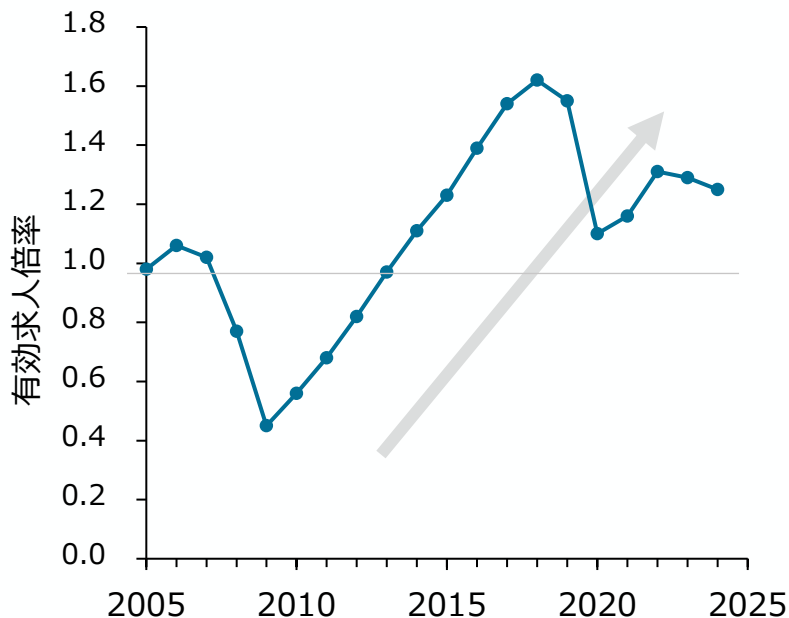
相談 対応	収益力改善フェーズ	再生フェーズ	再チャレンジフェーズ
中小企業活性化協議会が一元的に対応	中小企業活性化協議会の常駐専門家が支援・伴走		
	収益力改善支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 収益力低下、借入増加の恐れのある中小企業を対象に、1年間から3年間の収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画策定を支援。 	プレ再生支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 将来の本格的な再生計画策定を前提とした経営改善を支援。 再生支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部専門家とともに、リスク・DDS・債権放棄などの金融支援（財務面の支援）を含む再生計画の策定を支援。 	再チャレンジ支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業再生が極めて困難な中小企業等やその保証人を対象に、円滑な廃業に向けた助言や弁護士の紹介を行うとともに、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務の整理を支援。
	民間専門家（認定経営革新等支援機関）が支援・伴走		
	早期経営改善支援（Vアップ） <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融支援に至る前段階の早期の経営改善（資金繰り計画等の基本的な計画策定）を支援。 ※必要に応じて中小企業活性化協議会の常駐専門家が助言	経営改善支援（405事業通常枠） <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク・新規融資等の金融支援を含む経営改善計画を支援。 ※必要に応じて中小企業活性化協議会の常駐専門家が助言	再生・廃業支援（405事業中小版GL枠） <p>「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」（中小版GL）に基づく私的整理（事業再生又は廃業）を支援。</p>

1. 事業再生支援の歴史と現状～中小企業者を取り巻く現状～

- 求人難やそれに伴う人件費の高騰、原材料・エネルギー高に加え、コロナゼロゼロ融資の返済本格化、借入金利の上昇等、中小企業が直面する経営課題は一層複雑化している。

有効求人倍率（パート含む）推移

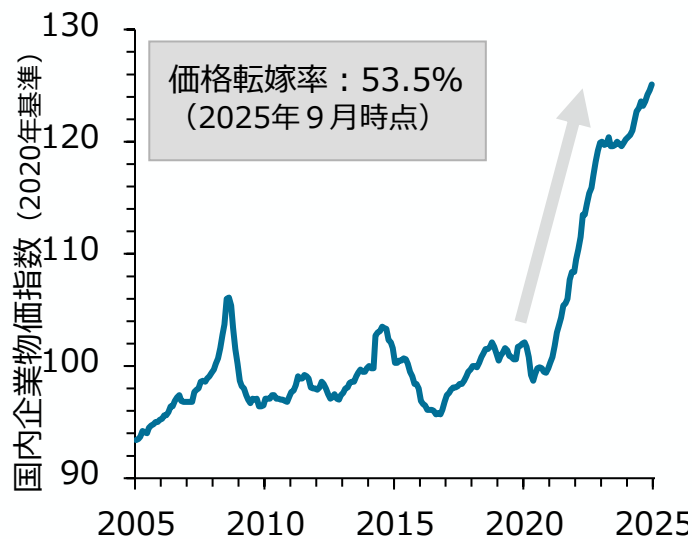
有効求人倍率は上昇基調にあり、採用難や労働力不足が顕在化。



（出所）厚生労働省 一般職業紹介状況（職業安定業務統計）より作成。

企業物価指数推移

物価上昇局面の中、価格転嫁率は約5割にとどまっており、特にサプライチェーンの川上の中小事業者の利益を圧迫。

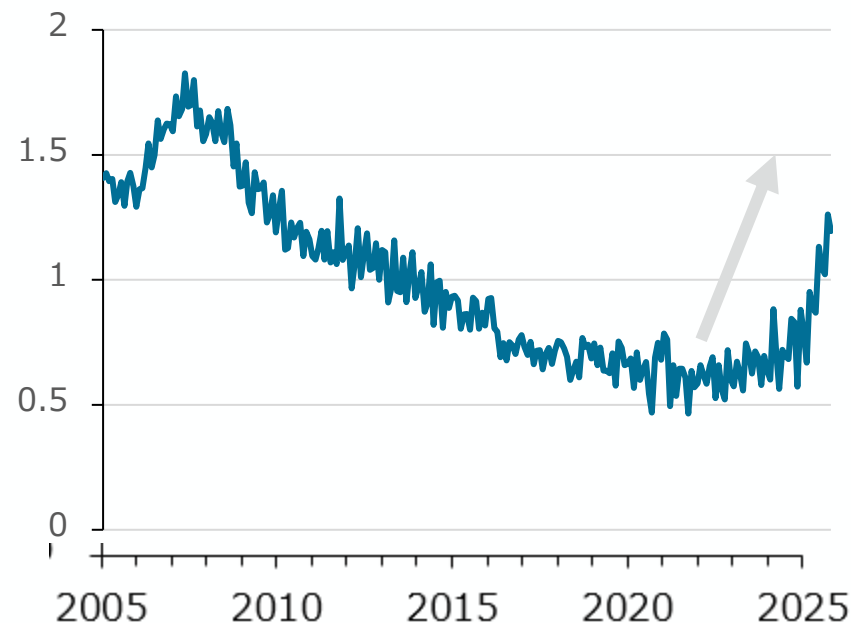


（注） 国内企業物価指数（2020年基準、総平均）

（出所） 日本銀行時系列統計データ表より作成。

貸出約定平均金利推移

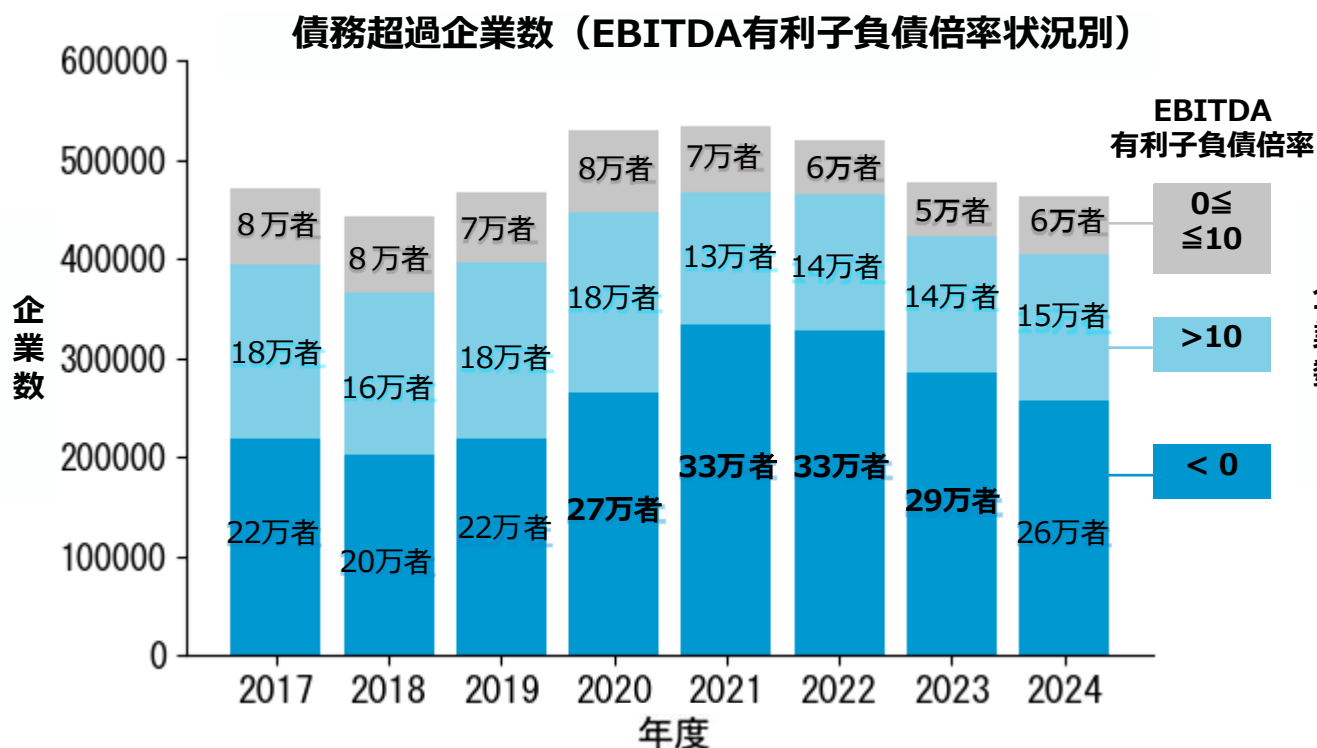
貸出約定平均金利は上昇傾向にあり、企業の利益を圧迫。



（出所） 日本銀行時系列統計データより作成。

(参考) 事業者における再生フェーズの企業数（推計）

- 2017年度～2024年度において「債務超過」かつ「EBITDA有利子負債倍率※10倍超またはマイナス」の再生フェーズ企業は40万者前後存在している。こうした企業の9割超は売上高5億円以下、特に売上高1億円未満が圧倒的多数を占める。
- なお、コロナ禍では「債務超過」かつ「EBITDAマイナス」の企業が増加（2021年度に33万者まで増加）。近年はコロナ前の水準に戻りつつある（2024年度26万者）。



※：EBITDA有利子負債倍率＝ネット有利子負債÷（営業利益＋減価償却）

（注）各年度における中小企業数の推計上の総数は約300万者程度。なお、債務超過企業数の推計に当たっては、会社形態（個人事業主、株式会社、有限会社等）が「不明・無回答」となっているデータを除いている。

（出所）中小企業実態基本調査（2017年度～2024年度）を基に作成。

目次

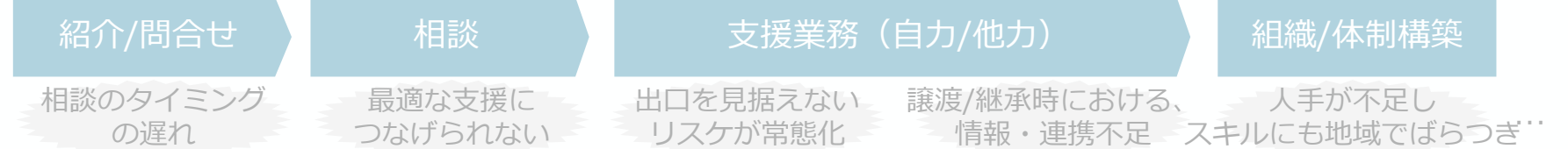
1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

・事業者の課題



・協議会の課題



・金融機関の課題



・士業等の課題



① アンケート結果[※]等から見える事業者（経営者）の課題要約

- 財務・会計に関する知識の不足により、BS（貸借対照表）、PL（損益計算書）、CF（キャッシュフロー計算書）などから**自社の経営悪化を早期に把握できていない**のではないかな。
- 協議会や公的支援等に対する認知が低い**ため、自社の経営状況に応じた適切な支援が受けられず、**課題を先送り**しているのではないかな。

① 事業者

1a

課題の把握

- 再生フェーズ相当の事業者は、**財務状況を把握・分析できていない**。
 - 約35%の企業が営業CFを把握・分析できていない。
- 自社の経営課題を詳細に分析できていない。

② 協議会

1b

解決策の把握

- 再生フェーズ相当でありながらも、協議会や金融機関、士業等から支援を受けた企業は約40%にとどまり、特に**売上規模が1億円未満の事業者で支援が行き届いていない**。
- 売上規模が1億円未満の事業者では、**協議会や商工会セミナー等の公的支援の認知も35%程度と低い**。

③ 金融機関

④ 士業等

1c

解決策の実施

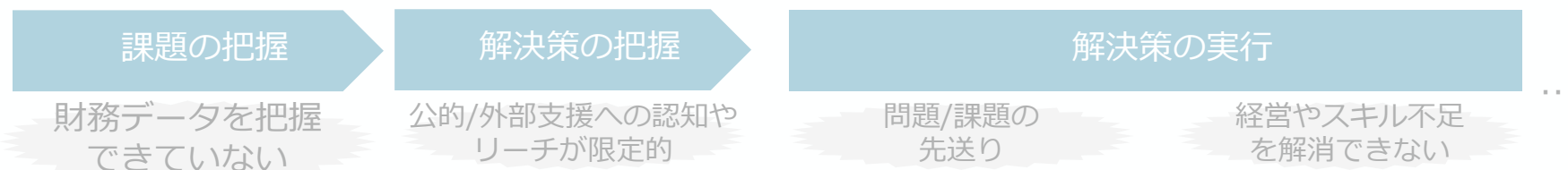
- 解決に向けた学習・研鑽機会を活用する経営者は3割にとどまり、**業務が多忙な中で学習機会を得ない、またそもそも企業経営の高度化に向けた学習意欲がない、学習手段の認知・理解それぞれに課題がある**。

目次

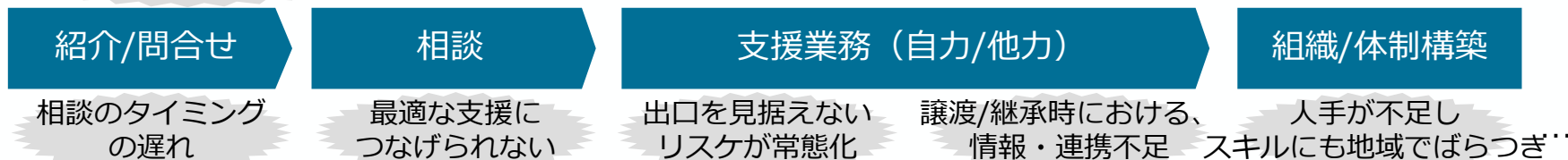
1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

・ 事業者の課題



・ 協議会の課題



・ 金融機関の課題



・ 土業等の課題



② アンケート結果等から見える協議会の課題要約

- ・ キャッシュフローがマイナスになってからの相談が多く、**持ち込みが遅い**のではないかと。
- ・ 支援メニューは増加した一方、最終的な再生支援完了に至る割合が少なく、**適切な出口を見据えていない計画が定着**しているのではないかと。
- ・ **各協議会の支援力にばらつき**があり、底上げが必要ではないかと。

① 事業者

2a 紹介/問合せ

- ・ 金融機関との接点が限定的な年商1億円以下の企業は、事業者自ら協議会へ相談する比率が高い。
- ・ また、**キャッシュフローがマイナスになってからの相談が約半分**を占めている。

② 協議会

2b 相談

- ・ 支援メニューは増える一方で、**事業者ごとの腹落ちや事業者の状況に応じた対応（最適な支援メニューの選択）**には課題。

③ 金融機関

2c 支援業務 (自力/他力)

- ・ 様々な要因から、債権放棄を伴う計画策定が困難。そのため、リスクやDDSの計画においても債務超過解消に6年以上要する計画も多数存在。
- ・ **適切な出口を見据えていないリスク計画を策定している可能性。**
 - － リスク(収益力改善、プレ再生、405事業)から、再びリスクに移行した場合、事業再生につながっていない。
- ・ 譲渡・承継時における他の専門機関との連携不足も発生。

④ 士業等

2d 組織/体制構築

- ・ **各協議会の支援力にばらつき**があり、底上げが必要。

目次

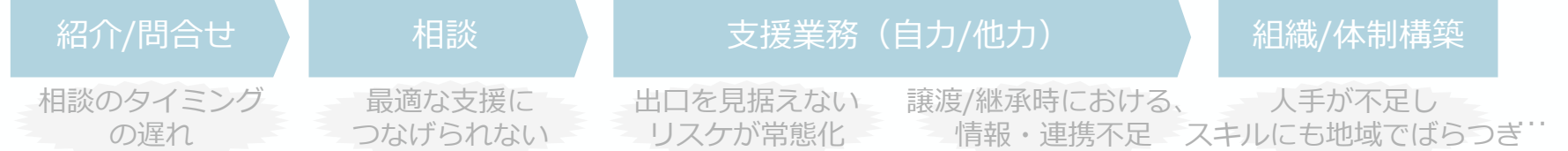
1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

・ 事業者の課題



・ 協議会の課題



・ 金融機関の課題



・ 土業等の課題



2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

③ アンケート結果等から見える金融機関の課題要約

- 再生フェーズ企業への支援の手薄さ、協議会への持込みの遅れ、再生人材の育成が課題ではないか。

① 事業者

3a 融資・ モニタリング

- 金融機関(地銀・信金・信組)は中小企業再生支援における重要な担い手。ただし、再生フェーズ相当企業に対して、**金融機関はCFマイナス先、年商1億円以下の企業への関与は特に下がる傾向。**

② 協議会

3b 財務/経営支援 (含むリスク)

- 金融支援手法は、**債権放棄を伴う抜本支援は限定的**。リスクを受けている事業者の中には、長期にわたって**リスクが継続している者も相応の割合**を占める。
- 個々の事業者に対する適切な引当の見積りが不十分な可能性がある。**

③ 金融機関

3c 協議会等外部 への連携

- 金融機関職員の約80%が協議会を認知し、約60%が利用または利用検討中。**未利用の理由は、手続きや内部調整の負担、他行や保証協会との調整の難易度など。

④ 土業等

3d 体制構築

- 多くの金融機関は、**経営改善・事業再生の人材確保・育成を課題**と考えている。

目次

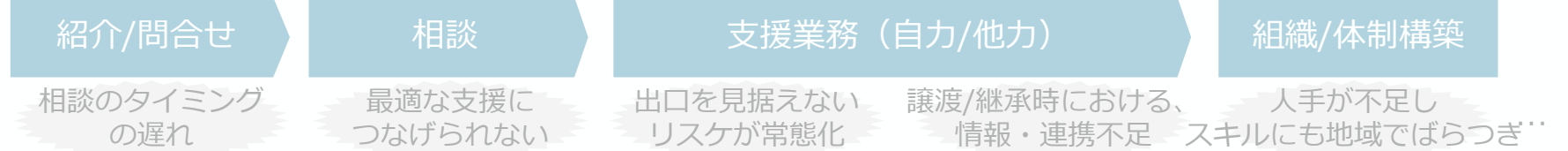
1. 事業再生の歴史と現状

2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

・ 事業者の課題



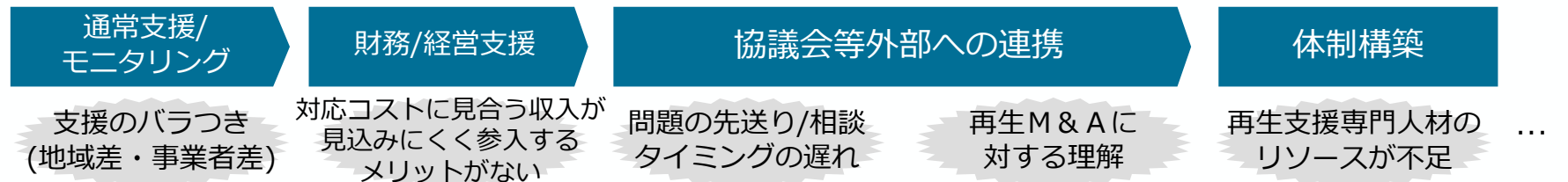
・ 協議会の課題



・ 金融機関の課題



・ 士業等の課題



2. 中小企業の事業再生を取り巻く課題

④ アンケート結果等から見える士業等の課題要約

- ・ 地域による支援のバラツキ、再生支援の担い手不足が発生しているのではないかな。
- ・ 手続きの煩雑さ等を理由に協議会案件を避け、うまく連携できていないのではないかな。

① 事業者

4a 通常支援/ モニタリング

- ・ 第三者支援専門家も首都圏と関西圏（東京都＋大阪・京都・兵庫）で全体の約74%を占め、大都市圏集中が顕著で**地域によりバラツキがある**。

② 協議会

4b 財務/経営支援

- ・ 中小企業再生支援を担う士業等において、年間での**再生案件担当件数5件以下**。
- ・ 支援内容は**専門性高く、難易度・負担ある業務も多く対応件数増には限界がある**。
- ・ 士業にとって、中小企業の再生案件は、**費用対比の負担が大きく参入が進みにくい**。

③ 金融機関

4c 協議会等外部 への連携

- ・ 協議会に対する士業等の認知は、約**90%前後**と高いが、**税理士・会計士のみ約70%と認知度が低い**。
- ・ **中小企業診断士は、協議会の認知が高いものの、約50%しか協議会を活用しないと回答**、理由に手続きの煩雑さをあげている。

④ 士業等

4d 体制構築

- ・ 協議会補佐人制度の活用。

2. (参考) 中小企業の事業再生を取り巻く課題 ~アンケート実施内容~

- 中小企業の事業再生の全体像を見るため、中小企業・支援機関それぞれにアンケートを実施。
- 協議会の活動状況・課題認識の調査のために、協議会の統括責任者・統括責任者補佐向けにアンケートを実施。

	企業向けアンケート	支援機関向けアンケート	協議会向けアンケート
実施方法	• Webアンケート		
有効回答	• 約1,200件	• 約400件	• 約400件
調査対象詳細	国内中小企業経営者及び個人事業主Webアンケート送付し、約9,000名から回答。以下の条件を満たす回答が1,200件 <ul style="list-style-type: none">•従業員300名未満、年商1,000億円未満の企業•債務超過もしくは有利子負債CF倍率10倍超(マイナス含む)企業•前年度の売上高比営業キャッシュフローが分かる企業	国内金融機関従事者/士業等専門家にWebアンケート送付し、約8,500名から回答。以下の条件を満たす回答が約400件 <ul style="list-style-type: none">•中小企業の経営支援¹の関与経験かつ債務超過企業等²への関与経験あり•民間銀行/信金信組/政府系金融機関/中小企業診断士/税理士/公認会計士/弁護士/商工会議所/信用保証協会/再生ファンド/再生サービス³のいずれかに該当	• 2025年11月時点で中小企業活性化協議会に所属する統括責任者及び統括責任者補佐572名を対象にアンケート実施。
実施期間	• 2025年11月17日~11月30日		• 2025年11月20日~11月28日

1. 金融支援、収益力改善、事業承継、再生手続支援等の取り組み
2. 債務超過だけでなく、有利子負債キャッシュフロー倍率がマイナス、もしくは10倍以上の借入負担が重い中小企業も同義